AOS STUDLEY

LE CHANGE MANAGEMENT EST DANS NOTRE ADN

Spécialisée dans l'immobilier d'entreprise AOS Studley propose ses services depuis la sélection d'un bâtiment jusqu'à l'optimisation de l'environnement de travail. Mais le métier d'AOS a fort évolué, explique Pierre-Gilles Solvit, nouveau Managing Director d'AOS Belgique, qui discerne dans les « Nouvelles Méthodes de Travail » des aspects écologiques, énergétiques, de réduction de surface et d'efficacité : « Nous voyons bien que dans toutes les entreprises, les métiers s'organisent en mode projets, articulés autour de réunions et de périodes de travail solitaire ».

Pierre-Gilles Solvit, Managing Director d'AOS Belgique
« Le passage aux nouvelles méthodes de travail pose de vraies questions au middle management amené à repenser sa manière de gérer des équipes qui ne se trouvent plus obligatoirement dans un environnement physique. Les cadres doivent désormais raisonner en termes d'objectifs plutôt qu'en fonction de la présence au bureau ».

Dès les années '90, AOS Studley fut un pionnier en matière de travail en postes non attribués. « C'est écrit dans notre culture et cela fait partie de l'ADN de nos ingénieurs, architectes, designers et chefs de projet. A la conception de l'environnement de travail, nous avons ajouté l'accompagnement sur les projets immobiliers puis le «change management». Aujourd'hui, c'est cet aspect qui intervient en premier dans l'approche d'AOS : « Il faut éviter que les Nouvelles Méthodes de Travail soient le vœu pieux d'un PDG. Tout le personnel doit être impliqué. La nouveauté est que, dans le déroulement du projet, on s'intéresse d'abord aux personnes, puis seulement à l'immeuble et enfin au design. Nous sommes passés de l'optimisation basée sur la densification des immeubles avec des aménagements standards à un concept qui intègre l'idée que moins on est physiquement au bureau, plus le bâtiment doit marquer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Nous travaillons donc davantage sur l'image de l'entreprise, son code et ses symboles pour choisir l'aménagement intérieur. Le château de la solitude (Auderghem en Région bruxelloise) où se trouvent les bureaux d'AOS s'en veut l'illustration.

Les NMT planifiées dans 60% des entreprises belges

AOS Studley Belgique a mené une enquête auprès de managers de différentes sociétés pour déterminer l'attitude des organisations face aux « Nouvelles Méthodes de Travail ». Près de 80% des personnes interrogées connaissent le concept (NWOW en anglais) et s'y déclarent favorables. 75% estiment que les NMT ont un impact positif sur la rétention ou l'attraction des employés. Pour Pierre-Gilles Solvit, cette perception est d'autant plus importante que les jeunes générations sont plus autonomes dans leur manière de travailler et plus flexibles sur les horaires réservés au travail et aux loisirs. Les NMT sont donc une réponse aux entreprises qui veulent attirer les jeunes et s'inscrire dans la dynamique du futur.

L'enthousiasme exprimé dans l'enquête est toutefois tempéré par la position des entreprises à l'égard des Nouvelles Méthodes de Travail. 65% y seraient globalement ouvertes, mais à peine 50% discutent de cette tendance avec leurs employés. Dans 40% des cas, les cadres ressentent même une résistance de leur entreprise par rapport à l'introduction des principes de NMT. 45% des répondants déclarent participer souvent ou régulièrement à des sessions d'information sur la thématique des NMT. Et parmi les responsables des RH, 55% désireraient participer à des tables rondes et en discuter avec leurs collègues.
Mais l'indicateur le plus puissant des perspectives offertes par les NMT est que, dans 60% des entreprises interrogées, des projets

mettant en œuvre les Nouvelles Méthodes de Travail sont en cours ou planifiés. Et les attentes sont élevées, puisque 90% du panel estime que les nouvelles méthodes de travail peuvent contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de leur entreprise. Un pourcentage identique se dit persuadé que l'environnement de travail peut contribuer à l'amélioration du sentiment de bien-être des travailleurs.

Pour Pierre-Gilles Solvit, la conclusion principale de l'étude est que les NMT sont une vraie préoccupation des entreprises et ont un impact substantiel sur le bien-être, l'attraction des employés et la réalisation des objectifs. Avec toutefois un paramètre qu'il faut gérer : les résistances internes. « Le fondement de ces projets est bien plus humain que technique et notre expérience permet justement d'anticiper les obstacles ».

Un défi pour le middle management

AOS s'est structuré pour apporter l'accompagnement nécessaire : « Chaque projet de virtualisation des postes de travail est différent et le défi est de connaître la direction que veut prendre l'entreprise pour l'aider à décoder les écueils à surmonter ». Ce travail sur mesure embrasse l'immobilier, le mobilier, les technologies et les ressources humaines. « Pour gérer un projet aussi large, nous rassemblons les responsables de métier au sein de l'organisation. Il est essentiel d'identifier en amont les réticences des gens. Il faut traquer les non-dits sous peine de les voir apparaître durant le processus de mise en place. Ce n'est pas compliqué au plan technique, c'est l'aspect humain qui l'emporte ».

Pour Pierre-Gilles Solvit, le passage aux nouvelles méthodes de travail pose de vraies questions au middle management amené à repenser sa manière de gérer des équipes qui ne se trouvent plus obligatoirement dans un environnement physique. « Les cadres doivent désormais raisonner en termes d'objectifs plutôt qu'en fonction de la présence au bureau ».

Réduction des coûts

AOS mesure aussi les taux d'utilisation (de présence effective) aux postes de travail. Le taux de présence moyen est souvent de l'ordre de 70%. « Les projets réussis sont ceux où l'on passe d'un poste pour chaque personne, à 7 ou 8 postes pour 10 en offrant différents espaces aux collaborateurs en fonction de leurs besoins ».

Pour Pierre-Gilles Solvit, les nouvelles méthodes de travail débouchent obligatoirement sur une réduction des coûts. « En moyenne, dans une entreprise, 30% des postes sont inutilisés. Même en n'en supprimant que 20%, l'économie est de taille. Notre « Occupier Cost Index » (OCI) permet d'estimer le coût annuel d'un poste de travail entre 10.000 et 12.000 euros par an. Vous imaginez l'économie que peut représenter la réduction de 20% des postes en termes d'espace, d'entretien, de nettoyage et de technologie ».

Le secret d'une implémentation réussie implique une bonne compréhension de la culture de l'entreprise, commente Pierre-Gilles Solvit : « Il ne faut pas non plus mésestimer l'importance de favoriser les échanges informels lorsque les gens se retrouvent au bureau. Les espaces ouverts et les zones de repli doivent faciliter les rapports informels. Il faut favoriser le hasard ».

Spikes, Anvers

Doyen Auto, Bruxelles

Le changement de culture passe par le changement de lieu

Pour Pierre-Gilles Solvit, l'évolution vers le NWOW entraîne immanquablement un changement de culture : « L'absence de bureau attribué a pour corollaire la disparition des armoires personnelles. Ce qui provoque à son tour un impact sur le mode de partage de l'information disponible non plus sur papier mais de manière numérique ».

Une autre conséquence du NWOW est le déménagement : « Ce n'est pas une obligation, mais nous constatons qu'un changement culturel est plus compliqué lorsque le personnel reste dans ses murs. Le déménagement est un événement symbolique. Arriver dans un nouveau bâtiment implique un mode d'emploi de l'immeuble y compris pour son environnement extérieur. C'est l'occasion de tout redéfinir. » AOS envisage d'ailleurs de systématiser un débriefing 3 à 6 mois après l'emménagement.

BOOST YOUR STRATEGY WITH YOUR WORKPLACE
Real Estate - Ywow - Fit Out - Facility Management
www.aos-studley.be - info@aos-studley.be - 02/775.95.11

AOS Studley